
PROGRESSIVE BUSINESS AS SOCIAL BUSINESS INNOVATION

实施社会商业创新的渐进式商业模式

Eleanor O'Higgins, Laszlo Zsolnai

摘要

本文将对部分案例公司进行简单的案例研究，这些企业均为业界公认的生态可持续的、面向未来的、亲社会型企业。它们遵循渐进式的商业惯例，并在其商业模式中采用社会创新方法。案例公司涉及的行业领域包括银行业、手工咖啡生产及分销行业、保险业、清洁技术业、零售业和消费品行业。本文的案例分析旨在证明社会创新这一做法对于企业在21世纪寻求蓬勃发展的切实可行性。

文中提及的企业可与许多主流企业进行对比，这些主流企业的商业模式阻碍了社会与环境的可持续发展。

在

渐进式商业的可持续性

笔者合著的《渐进式商业模式》（O'Higgins和Zsolnai, 2017年）一书中，我们收集了渐进式商业案例的相关资料并对其进行分析，将渐进式商业定义为生态可持续的、面向未来的、亲社会型企业。渐进式企业旨在通过采用符合社会生态价值创造要求的社会创新方法为自然界、子孙后代和社会服务，同时以整合方式保持其财务盈利能力和稳健性。（Ims及

Zsolnai, 2014年; Thompson, 2017年)

笔者提倡渐进式商业模式这一概念, 以实现人类与其共同家园地球之间的可持续关系, 或者进一步看, 至少采用社会创新方法可以为全社会创造价值, 而不仅仅是特定的

涉及妨碍可持续发展的产品、服务或业务流程的提安。具体来说, 一旦组织、企业或项目中的产品、服务或流程超过百分之五不可持续, 特里多斯银行就不会向其提供贷款。

本文案例选用的渐进式公司涉及: 特里多斯银行, 意利咖啡, DKV Integralia, Lumituuli, 约翰一路易斯, 及联合利华。

利益相关者。实际上, 渐进式商业模式还能解释企业做出的相关决策。(Casadesus-Masanell及Ricart, 2011年) 本文所选案例中的企业的渐进性、可持续性和社会责任感均可以在其选用的商业模式得到体现:

- 价值主张——为客户提供的利益或价值;
- 政策——涉及内部及外部利益相关者的业务运营模式;
- 资产——企业拥有和运作的资源;
- 治理——行使权力及做出决策的方式;

渐进式企业

本文案例选用的渐进式公司涉及多个行业和国家, 具体包括: 特里多斯银行(可持续发展道德银行, 荷兰/跨国), 意利咖啡(手工咖啡生产和分销行业, 意大利/国际), DKV Integralia(西班牙健康保险行业), Lumituuli(清洁技术, 芬兰), 约翰一路易斯, (JLP)(零售业, 英国)及联合利华(消费品行业, 英国/荷兰/全球)。

特里多斯银行是一家荷兰银行, 在四个欧洲国家设有分行。该银行成立于1980年, 致力于为社会、环境和文化开创积极变革。特里多斯银行的这一使命逐渐演变成为该公司所有员工都需遵循的一套商业准则。这些准则促进可持续发展、守法、尊重人权和环境、问责制和持续改进。它们与实际程序相结合, 例如内部和外部审计, 以及银行环境绩效报告。奖金并不是薪酬的一部分。该银行认为其员工的行为取决于他们基于价值的内在动机。准则规章设有举报人政策。

特里多斯银行所资助及投资的公司、机构和项目均在其生态、社会和文化标准范围内。它的准则还体现在其完全定性的贷款申请决策过程中。一般而言, 该银行不含有

特里多斯银行在其网站上披露它的投资组合, 业务高度透明, 存款方及投资者可以直接对其资金进行追踪。特里多斯银行还通过直接管理的几家绿色基金进行投资。这些基金为筹集可靠投资资本提供了额外的融资工具。这些基金投资于如小额信贷、可持续贸易、有机农业、气候缓解、可持续能源、房地产、艺术、文化等不同领域。

意利咖啡是一家位于意大利里雅斯特的家族企业, 在全球五大洲140多个国家里生产并销售其独特的优质咖啡。这一顶尖的咖啡的成功深深植根于该企业与农民之间的紧密合作关系。意利咖啡直接从在南美洲、中美洲、印度、中国和非洲等优质咖啡豆产地的农民手中购买咖啡豆。它给当地农民的劳动报酬比阿拉比卡咖啡豆的市价还高出30%-35%。意利咖啡与农民的长期互利合作关系构成了可持续发展的良性循环, 而这一循环基于以下四项原则: (一) 意利咖啡在追求可持续发展的同时也要求极高的质量; (二) 这家公司的所有咖啡豆都直接购于当地生产商; (三) 质量是改善农民长期生活条件的工具; (四) 意利咖啡给出的价格一贯公平合理。

利益相关者支持方之间的联系是意利咖啡供应链管理的重要特征, 也是其整体价值主张的一部分, 旨在通过多项举措发展及传播咖啡文化, 其中包括与当代艺术世界的持续互动。

DKV Integralia是德国领先的欧洲健康保险公司——慕尼黑保健公司的西班牙分支机构。它在西班牙各地拥有数不胜数的办公室和咨询机构, 为全国160万客户提供服务。DKV的商业模式围绕着“真正关心您”的核心理念, 这一价值主张基于与其主要利益相关者开放合作和参与性长期关系的原则。

DKV是西班牙残疾员工比例最高的一家

公司，达29%。其目标不仅仅是聘请残疾人，还要培训他们以帮助其能在其他公司找到工作，同时传播残疾人士商业文化。DKV这一西班牙分支通过四个目标实现其合作商业模式：（1）成为负责客户健康的最佳公司；（2）提供超出客户预期的服务；（3）成为模范组织；（4）成为创新、开放和负责的企业。

Lumituuli是芬兰的一家客户所有风力发电厂。其主要业务包括调试和运营风力发电机，并通过向公众发行股份来资助这些活动。它生产的电力不仅销售给公司的1200多名股东（其中大部分是个人公民），还销售给其他公司、协会和市政当局。

Lumituuli的最终目的是增强公众对风能的潜能及潜力的认知。这家企业的活动有助于减少化石燃料的使用，减少碳排放，促进经济中可再生资源的转化。该公司还发行公共贷款来扩大活动范围，这样人们无需电力就可以直接投资建设新的风力涡轮机。

约翰·路易斯（JLP）是一家员工所有的英国零售商，在英国各地经营42家旗下百货公司、328家Waitrose超市、1家在线及目录邮购公司、1个生产单位和1个农场。这家企业由一家代表全部9万名长期职工的信托基金（也称“合伙人”）所有，这些职工在业务经营中拥有发言权，并能获得年度利润份额，而这些份额通常作为其薪水的一部分。

该公司的章程规定其最终目的是合伙成员能够幸福，且这种幸福取决于能否在一家成功的企业中拥有一份满意的工作。它还建立了权利和责任制度，鉴于所有合作伙伴的成功经验赋予他们在改善业务方面的相应义务。该章程规定了管理合伙关系的机制，同时进行制衡以确保两者的问责制、透明度和整合性。

联合利华是一家英荷全球消费品公司，其可持续的生活计划包括三个主要目标：改善健康福利、减少对环境的影响、提高生活水平。联合利华与多个非政府组织达成合作以应对各种挑战，包括确保安全饮水、抗击病毒、提供更好的包装及可持续的洗涤产品、储存可再生能源以及引领消费者的行为朝着更加平衡的方向改变。保罗·波尔曼自2009年起开始担任联合利华首席执行官，他取消了该企业的盈利指导和季度报告，且拒绝了对冲基金这一模式的投资，从而改变了联合利华的经营方式。波尔曼改变了公众对

首席执行官的印象，他更像是一个负责任、正直、成功的政治家。联合利华并不能保证它会一定成功实现自己的目标。它面临的最大挑战是如何利用其创新的商业模式来管理与当前资本市场的关系。

渐进式商业的主要特征

虽然渐进式企业的商业模式在结构上会有所不同，但就渐进性这一点而言它们有许多共同特征可以界定。笔者在本节中总结了7个特征。

1. 指数型

渐进式商业模式与传统模式截然不同，即他们的发展呈指数型变化，而不是简单的逐步改善。（Volans，2016年）与传统模式存在较大差异的应该是其变革方式，涉及到对基本信念和传统思维的重构甚至破坏与挑战。（de Jong及van Dijk，2015年）变革的实现需要进行使基本假设转换的双重循环学习，而不是只局限于现有框架内的单一循环学习。（Yunus等，2016年）

指数型商业模式的转换可以以所有权更替这一主要创新方式进行，如JLP由其创始人约翰·路易斯的儿子Spedan Lewis在1928年捐赠给其员工，现在该公司由一家代表这些员工的信托基金所有。Lumituuli是一家由顾客所有的合伙企业，这在能源业并不常见。联合利华挑战传统资本市场。

商业模式的指数型创新也可以反映在其背离传统的流程和价值链中。特里多斯银行是解决银行业人力和生态可持续性问题的佼佼者。意大利咖啡通过其整个价值链中彻底打破了传统的商业流程，包括从采购可持续的咖啡豆到进行创新加工与分销。DKV Integralia利用不同形式的工作和技术进行实验，一方面提高残疾人就业率，另一方面同时提升其价值主张。

2. 可持续性/循环性/节俭性

渐进式企业的可持续性包含双重含义。一方面是企业自身的可持续性，即它所期望的长期发展。另一方面，渐进式公司将地球的可持续发展融入到自己的商业模式中。抛弃传统季度盈利“高低起伏”的企业更有可能发现持续繁荣的喘息空间。考虑到长远打算而实施的方法将使得收入和盈利、投资、

市值与就业机会具有更出色的表现。(Barton等, 2017)

联合利华在这方面就是一个很好的例证。这家企业有意避免向股东提供典型的季度收益报告,同时寻求专注于长期发展的投资者。渐进式企业的重点在于提供具有商业优势的长期规划。其他长期可持续发展方面的努力还体现在持续不断的创新上,正如意利咖啡在保证其合作关系中的完美主义和诚信这两点基本原则的同时,对创新产品和业态进行扩张,JLP利用信息技术在外包和分销方面的前瞻性创新。

在试图减少污染和保护可消耗资源的过程中,渐进式公司的生态可持续性是显而易见的。所有的渐进式公司都被报导过为解决环境问题而努力。Lumituuli的企业使命是推动芬兰风力发电的发展,从而通过产生的可再生能源业务节约资源。除了节约资源外,风力发电还可以缓解气候变化。

Triodos是世界上第一批对自然环境负责的银行,它与客户和其他利益相关者进行交易的储户存款中的65%用于投资可持续项目。意大利咖啡同样具有环保意识,并已获得各种环境认证,如环境管理体系认证ISO 14001、EMAS(生态管理及审核计划)注册等,它是全球第一家获得负责任供应链流程的高要求认证的公司。

3. 接受悖论

渐进式企业接受悖论,因为他们同时追求不同的目标(其中一些可能会相互冲突),反而脱颖而出并获得竞争优势。接受悖论意味着管理者不应该自问到底是实施A还是B,而应该寻求可以同时实施两者的方法,从而实现看似不可实现的目标。(Smith等, 2010)

DKV Integralia就是一个典型的例子。乍一看,雇用残疾人似乎会削弱生产力。但是,与这种传统观念相反的是,已有相关材料证明Integralia残疾员工的生产力和熟练程度达到优秀水平,以至于同行公司都希望雇用Integralia的残疾员工。Integralia的例子还说明了当公司试图追求同步的目标时,矛盾是如何促进创造力和动态能力的蓬勃发展的,这样便可以通过可以使公司、员工和相关利益相关者受益的衍生活动来创建良性循环。Lumituuli是另一个接受悖论的典范,该企业是一家囊括私营部门及公共部门

的合作性混合企业。

4. 整合性

整合性意味着企业通过系统性思维来协调其工作活动。而所谓的系统性不仅包括公司内部,还包括业务运作的外部环境。实施的整合性方案需要在环境、社会和经济重点这三个维度之间取得平衡。(Szekely和Strebel, 2013)

整合性的一种表现方式就是将外部伙伴关系和利益相关者安排纳入组织的日常运作方式中,联合利华与非政府组织的关系就是例证。对于JLP而言,其管理层的所有方代表就能很好地证明该公司的整合性。特里多斯银行的治理原则是基于遵守法律、尊重人权、尊重环境、促进可持续发展和无奖金文化,以统一和协调银行的做法和活动。

5. 社会导向性

渐进式公司与其他公司不同之处在于,将社会影响放在首位,明确社会利润目标并寻求亲社会所有者。(Yunus等, 2010年)

Lumituuli是一家社区企业,它的企业使命、形成及治理均体现了这一社会取向。它的最终目标是促进可再生能源的发展,而且该企业是合作性质的企业,并不追求经济利润。联合利华也是一个社会导向性的例子,该公司的股东们逐渐认识到公司应该实现的不仅仅是经济利益。它应该扩大目标,让自身对发达国家和发展中国家的人民生活产生深刻的社会影响。

DKV Integralia的亲社会导向性体现在该企业对残疾劳动者的肯定性,不仅将其纳入自身的经营活动中,还为他们提供培训以便在其他公司工作。同样,在JLP这一独特的合伙性质的社会集体中可以感受到“合伙人幸福”。不同于传统的银行业模式,特里多斯银行致力于服务社会,可算是银行业的先驱。它因支持促进社区繁荣的小额信贷项目而闻名。

6. 利益相关者导向性

渐进式公司在其利益相关者模型中突出“参与”这一配置属性的特征。(O'Higgins, 2010)基于公平、相互依赖、关系、对话和信任,它们与利益相关者管理的社会网络结合在一起。决策的执行是在与多个利益相关者长期持续发展伙伴关系的背景下进行的。

联合利华与非政府组织的合作伙伴关系就是一个很好的例子，比如说它与雨林联盟和政府机构进行合作以可持续的方式种植茶叶，确保提高茶园工作人员的生活质量。20世纪90年代，联合利华参与了海洋管理委员会的组建工作，该委员会后来发展壮大成为可持续渔业的认证机构。

另一个双赢的合作方案是Lumituuli与Ekosahko建立的合作伙伴关系。Ekosahko依靠水力发电和生物质能源来生产绿色电力，但没有庞大的客户群，而Lumituuli则缺乏能支持其大规模销售量的管理技能。因此，这两家企业建立合作关系后，Lumituuli可以从Ekosähkø 购买行政服务和部分电力，两者多年来互惠互利，得以发展壮大。

渐进式企业的重点在于提供具有商业优势的长期规划及持续不断的创新。

7. 优秀的领导力

渐进式公司是由高层领导的。首先，这一点在企业创办方面至关重要；其次，对于现有公司保持渐进性而言这一点也不容小觑。渐进式领导者有明确的愿景和方向，他们会采取必要的变革方式并确保实施渐进性的措施。（Szekely和Strebel, 2013）

所有案例中渐进式公司都少不了有远见、有决心的领导者及其团队的领导和激励。联合利华的保罗·波尔曼的愿景是整合且多方面的，涵盖了大型跨国企业的管理，而这一企业拥有多元化的业务和繁杂的利益相关者参与。全面采纳和支持联合利华可持续的生活计划是其所有员工的重中之重。

在某些情况下，领导力源于家庭愿景。这一点在意利咖啡中可以明显看出，该企业的后代继承了先辈最初建立时的渐进式传统。对于JLP而言，将家族企业赠与合伙信托这一较为激进的想法是Spedan Lewis提出的，且这一愿景体现在一直延续至今的企业章程中。案例中其他渐进式企业的领导人包括DKV Integralia总裁兼DKV西班牙首席执行官Josep Santacreu。

结论

本文所研究的渐进式商业案例以各自不同的方式表明，商业企业可以在其商业模式中采用社会创新的方法，这类方法与传统的方式大有不同，在人类和与其共同的家园地球的重要关系中实现有意义的改变。这些案例展示了如何在这个被认为是“人类世”（Waters等，2016年）的时代中将企业打造成具有生态意识的、尊重未来的、亲社会型企业。这个时代在生物圈的范围运作，而我们人类应该为所有与我们共享这个星球的物种作出贡献。

Eleanor O' Higgins 爱尔兰 爱尔兰国立都柏林大学。Laszlo Zsolnai 匈牙利 布达佩斯考文纽斯大学。

REFERENCES 参考资料

- Barton, D., Manyika, J., Koller, T., Palter, R., Godsall, J. and Zoffer, J. (2017). Where companies with a long-term view outperform their peers. *McKinsey & Company*, McKinsey Global Institute. February 2017. Retrieved on Oct 15, 2017 from (<http://www.mckinsey.com/global-themes/long-term-capitalism/where-companies-with-a-long-term-view-outperform-their-peers>).
- Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 100-107.
- de Jong, M. and van Dijk, M. (2015). Disrupting beliefs: A new approach to business model innovation. *McKinsey Quarterly*, July.
- Haslam, P. (2016). The acceptable face of capitalism: high morals for the high street. *Faith in Business Quarterly*, 18(1).
- IGBP (2015). *The Great Acceleration*. Retrieved on Oct 15, 2017 from <http://www.stockholmresilience.org/21/research/research-news/1-15-2015-new-planetary-dashboard-shows-increasing-human-impact.html>
- Ims, K. and Zsolnai, L. (2014). Ethics of Social Innovation. *Society and Business Review*, 9(2): 186-194.
- O'Higgins, E.R.E. (2010). Corporations, civil society, and stakeholders: An organizational conceptualization. *Journal of Business Ethics*, 94, 157-176.
- O'Higgins, E. and Zsolnai, L. (Eds.) (2017). *Progressive Business Models: Creating Sustainable and Pro-social Enterprise*. London, Palgrave-Macmillan.
- Smith, W.K., Binns, A. and Tushman, M.L. (2010). Complex business models: managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43, 448-461.
- Szekely, F. and Strebler, H. (2013). Incremental, radical and game-changing: Strategic innovation for sustainability. *Corporate Governance*, 13(5): 467-481.
- Thompson, M. (2017). What is social innovation? *The Journal of Macau Ricci Institute*, 1: 40-52.
- Volans (2016). *Breakthrough Business Models: Exponentially More Social, Lean, Integrated and Circular*. London, Business and Sustainable Development Commission.
- Waters, C. N., Zalasiewicz, J., Summerhayes, C., Barnosky, A. D., Poirier, C., Gałuszka, A., Cearreta, A., Edgeworth, M., Ellis, E. C., Ellis, M., Jeandel, C., Leinfelder, R., McNeill, J. R., Richter, D. d., Steffen, W., Syvitski, J., Vidas, D., Wagreich, M., Williams, M., Zhisheng, A., Grinevald, J., Odada, E., Oreskes, N., & Wolfe, A. P. (2016). The Anthropocene is Functionally and Stratigraphically Distinct from the Holocene. *Science*, 351(6269): 137 and aad2622-1-10.
- Yunus, M., Moingeon, B. and Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43, 308-325.